



HAL
open science

Introduction au dossier thématique: Coaching & Mentorat : Entre universalisme, uniformité et mise en conformité

Pauline Fatien, Sybille Persson, Judie Gannon

► **To cite this version:**

Pauline Fatien, Sybille Persson, Judie Gannon. Introduction au dossier thématique: Coaching & Mentorat : Entre universalisme, uniformité et mise en conformité. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2026, 30 (1), pp.7-9. <10.59876/a-r0q8-rqf1>. <hal-05582145>

HAL Id: hal-05582145

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-05582145v1>

Submitted on 8 Apr 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License

Introduction au dossier thématique

Coaching & Mentorat : Entre universalisme, uniformité et mise en conformité

Introduction to the thematic feature

Coaching & Mentoring: Between universalism, uniformity, and standardization

Introducción al dossier temático

Coaching y mentoría: Entre universalismo, uniformidad y normalización

Pauline Fatien

Grenoble Ecole de Management
pauline.fatien@grenoble-em.com

Sybille Persson

CEREFIGE, Université de Lorraine
sybille.persson@gmail.com

Judie Gannon

International Centre for Coaching & Mentoring Studies
Oxford Brookes Business School
jmgannon@brookes.ac.uk

RÉSUMÉ

De quoi nos pratiques d'accompagnement sont-elles le nom ? Au moment où sort ce dossier spécial, cette question nous tend un miroir sur des pratiques organisationnelles qui se sont institutionnalisées dans le monde organisationnel, au point d'en tirer une certaine uniformité, derrière des fondations conceptuelles fragiles. Et c'est ainsi un vaste champ de questionnements existentiels qui s'ouvre, pour poser en conscience les enjeux de pratiques de pouvoir. Cet article retrace les enjeux éthiques et politiques des méandres du coaching et du mentorat (C&M), pour rappeler le politique derrière la technique.

Mots-clés : Coaching, Mentorat, International, Pouvoir, Réflexivité

Abstract

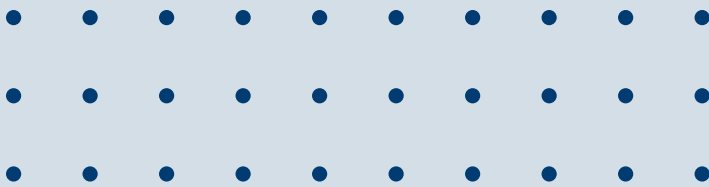
What do helping practices truly stand for? At the very moment this special issue is being published, this question holds up a mirror to organizational practices that have become institutionalized across the organizational world, to the point of generating a certain uniformity, despite resting on fragile conceptual foundations. In doing so, it opens up a vast field of existential inquiry, inviting a careful examination of the stakes involved in practices of power. This article traces the ethical and political implications woven through the complexities of coaching and mentoring (C&M), in order to foreground the political dimension underlying what is often presented as mere technique.

Keywords: Coaching, Mentoring, International, Power, Reflexivity

Resumen

¿Qué designan realmente nuestras prácticas de acompañamiento? En el momento en que se publica este número especial, esta pregunta nos devuelve un reflejo de prácticas organizacionales que se han institucionalizado en el mundo organizacional, hasta el punto de generar cierta uniformidad, pese a sustentarse en fundamentos conceptuales frágiles. De este modo, se abre un amplio campo de interrogantes existenciales que invitan a examinar de manera consciente los desafíos implicados en las prácticas de poder. Este artículo recorre las implicaciones éticas y políticas que atraviesan los meandros del coaching y la mentoría (C&M), con el fin de poner de relieve la dimensión política que subyace a lo que a menudo se presenta como mera técnica.

Palabras Clave: Coaching, Mentorazgo, Internacional, Poder, Reflexividad



L'essor et l'accélération du recours aux pratiques de C&M dans les organisations, aux niveaux national et international, ont été expliqués par leur pertinence pour accompagner l'évolution du capitalisme dans ses modalités et sa mondialisation (Vernazobres, 2006); ainsi le coaching serait «aux bons soins du capitalisme» (Salman, 2021); notamment et plus prosaïquement par son ancrage au service d'une «techno-science managériale» (Rappin, 2024). C&M développeraient des compétences «douces» requises pour répondre aux exigences tant d'autonomie (Marquis, 2025) que de liaison, dans des environnements globaux, mouvants et réticulaires. En même temps, ces accompagnements compenseraient les effets de l'extension et de la financiarisation du capitalisme (pression à la rentabilité, anxiété accrue et perte de sens au travail) en offrant des espaces (potentiellement salvateurs) pour prendre de la distance et de la hauteur. À la fois symptôme et remède (Arnaud *et al.*, 2022) de la mondialisation du capitalisme, ces pratiques d'accompagnement sont empreintes de tensions, qui aujourd'hui, tant pour les chercheurs que les praticiens, ouvrent de nombreuses questions (Gannon, 2021), plus qu'elles ne proposent des réponses fermes et définitives (Stoeger *et al.*, 2021).

Cette indétermination est tout d'abord liée à l'état des connaissances soutenant le coaching et le mentorat, qui font que les pratiques devancent les savoirs (Bachkirova, 2018; Stoeger *et al.*, 2021) ou que la multiplication des modèles crée une cacophonie assourdissante; dans ce sens, Ayache et Dumez (Ayache & Dumez, 2021, p. 47) qualifient le coaching de «pratique sans théorie» «par excès de théorie». Cette sous-théorisation est un facteur de risque pour Fatien, Louis et Islam (2022) quand les attributs du coaching (comme la neutralité ou la bienveillance) sont professés sans soubassements théoriques : les praticiens sont alors confrontés à une palette éclectique de concepts et outils, qu'ils peuvent mobiliser et combiner à leur guise, sans forcément en comprendre les ancrages, les tenants et aboutissants (Hurlow, 2022), en particulier dans le contexte complexe des organisations. De manière similaire, Bachkirova et Borrington (2020) font état de différentes soi-disant «bonnes idées» (comme le bien-être, la poursuite du bonheur, la pleine présence) qui peuvent en fait «rendre malade» dans leur importation et application dans le coaching. De même, dans le champ du mentorat, Stoeger, Balestrini et Ziegler (2021) s'inquiètent des potentiels dommages créés par des programmes de mentorat sans fondement scientifique, ce que les auteurs nomment «le paradoxe du mentorat» (p. 6), pour souligner l'écart entre la potentialité d'un programme bien réalisé et les sous-performances constatées par manque de soubassements scientifiques.

Face à cette instabilité qui encadre les pratiques de C&M, on constate tout d'abord des réactions qui visent à contenir les débordements enregistrés. Appels ou efforts pour recadrer, préciser les contours, proposer des modèles : autant de forces centrifuges qui œuvrent en faveur d'un resserrement des pratiques. La formalisation est censée accroître la lisibilité, pour fournir une base explicite face aux processus d'accréditation, de certification, de normalisation afin de chasser l'équivoque et de nier l'ambiguïté propre aux pratiques d'accompagnement (voir par exemple, pour le mentorat, St-Jean & El Agy (2014)). Servant autant que contraignant les actions des professionnels, ces dynamiques peuvent œuvrer *in fine* à l'homogénéisation des pratiques qui tendent vers

une uniformité susceptible de se vouloir universaliste (Jullien, 2008). À ce titre est illustratif l'essor du code éthique global à destination des coachs, mentors et superviseurs, signé par maintenant 10 acteurs professionnels de l'accompagnement (EMCC *et al.*, 2021). Dès lors, les pratiques de C&M tendent à se ressembler à travers le monde, donc en faveur de la culture dominante, quitte à oublier et/ou ignorer d'autres contextes (Bozer, Delegach & Kotte, 2021) comme cela a été souligné pour les IBS (International Business Studies) (Agostini & Persson, 2022), le développement RH (Persson & Shrivastava, 2016) ou encore l'innovation en réseaux (Froehlicher & Barès, 2015).

En particulier, Fatien Diochon et Nizet (2019, p. 603) soulignaient «l'insensibilité des programmes de coaching» à leurs contextes, favorisant une similitude à travers les entreprises. Plus précisément, ils expliquent l'homogénéité des programmes par la prédominance des stratégies de pouvoir dans leur mise en place qui font fi des contextes; si les contextes sont parfois mobilisés, c'est seulement de manière instrumentale, c'est-à-dire dans la mesure où ils servent les choix politiques. Sinon, ils sont négligés ou biaisés. Au final, les programmes de développement d'accompagnement seraient davantage des vecteurs de mise en conformité ou d'oppression (Shoukry & Cox, 2018) que d'émancipation. C'est la conclusion de l'étude de Gagnon et Collinson (2014) qui postulent la puissance régulatrice des programmes globaux, source de prescription identitaire et de promotion uniforme d'idéaux en termes de comportement de leadership.

Pourtant la forme «plus ambiguë, labile et ondoyante que ce qui en est présenté officiellement» (Arnaud *et al.*, 2022, p. 16) du coaching, ainsi que le manque de distinction conceptuelle dans le mentorat (Chouki & Persson, 2016; Stokes *et al.*, 2020) peuvent aussi être vus positivement. Pour Arnaud et collègues (2022, p.16), cette «indétermination peut être source de réponses créatives aux enjeux personnels et professionnels du monde contemporain, mais aussi d'impasses subjectives et sociétales.» Dans un élan similaire, Nizet et Fatien (2012) invitent à explorer la fécondité des ambiguïtés du coaching, potentielles sources de «malléabilité» de la pratique pouvant contribuer au succès de son recours. Pour d'autres encore, la difficulté à définir les pratiques est plutôt salutaire; elle est le signe de la prise en compte de la dimension située des pratiques, et du contexte, notamment dans le mentorat informel, émergent de la situation d'interaction (Chouki & Persson, 2016). Ainsi, Stokes et collègues (2020) invitent à considérer mentorat et coaching comme «les deux faces d'une même pièce», donnant au contexte un rôle agentique : les accompagnants vont puiser dans la posture typique du coach ou du mentorat en fonction du contexte d'apprentissage, temporel, économique ou socio-culturel. Dans cette veine, Fatien, Louis et Islam (2022) invitent à considérer le coaching comme une «pratique» (*coaching as practice*) pour signifier l'importance de la dimension situationnelle et relationnelle d'une pratique qui ne peut se laisser réduire à des descriptions sèches, au risque sinon, d'une réification des personnes et des environnements. Ainsi, envisager le coaching comme *pratique*, c'est considérer qu'on ne peut faire abstraction d'une pluralité de contextes, notamment d'ordre culturel et politique dans lesquels les accompagnements prennent place.

Toujours sur le délicat registre de l'ambiguïté, en particulier quand C&M s'internationalisent, on ne saurait ignorer le langage et la question de la langue (Agostini & Persson, 2022). La question se pose alors de la possible soumission des pratiques de C&M aux politiques et stratégies de développement RH qui se voudraient similaires parce que globales, sous l'égide du «Care» (Tronto, 2010). Se profile alors une confusion entre deux concepts : l'*uniforme* d'une part, au service de l'économique, au détriment du *commun* d'autre part, au service du politique (Jullien, 2008). Ajoutons enfin, au-delà de l'écart discuté et disputé entre présentiel et distanciel depuis les vagues COVID, qui ont bousculé les pratiques de coaching usuelles (Graßmann & Schermuly, 2020), quelle place accorder au local, dans sa sensibilité même, face à la digitalisation mondiale/globale, relayée et déployée par les algorithmes, à l'heure de ChatGPT et consorts ?

Derrière ces questionnements sur les formes de la pratique du coaching et mentorat se lisent des enjeux éthiques. Qu'est-ce qui se passe quand on intervient sur autrui (Marquis, 2025), et au nom de quoi le fait-on (Paul, 2021) ? Développer cette réflexivité semble primordiale pour gagner en lucidité sur les cadres de pensées et les philosophies qui sous-tendent les pratiques. Il est ici question de justice épistémique (Mignolo, 2009) : s'assurer que toutes les voix sont représentées dans les voies empruntées par l'accompagnement. C'est à cet effort éthique que s'est attaché ce dossier spécial : mettre en visibilité les dynamiques de pouvoir derrière la diffusion de pratiques d'accompagnement, pour réouvrir des espaces de possibilités. Derrière les incantations universelles se cachent souvent des démarches néo-coloniales aveugles à leurs angles morts (Liu, 2022). Quand soutenir relève-t-il d'une démarche patriarcale qui pense pour les autres (Romani *et al.*, 2018) ? Ou quand au contraire cela soutient-il l'émancipation (Fatien *et al.*, 2023; Shoukry & Fatien, 2024) ? L'évolution des pratiques d'accompagnement ne peut faire l'économie de penser ses contextes d'action. Il nous semble essentiel d'œuvrer pour une approche située, relationnelle et contextuelle des pratiques de coaching et mentorat pour honorer la rencontre au cœur de cet accompagnement.

Bibliographie

- Agostini, B., & Persson, S. (2022). Revisiting the connection between context and language from hall to jullien : À contribution to a real intercultural dialogue. *Management International*, 26(6), 197–212. <https://doi.org/10.7202/1095756ar>
- Arnaud, G., Dubouloy, M., & Ohayon, A. (2022). De quoi le coaching est-il donc le nom ? *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 34, 7–18. <https://doi.org/10.3917/nrp.034.0007>
- Ayache, M., & Dumez, H. (2021). Le coaching : Exploration d'une pratique. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 3(145), 46–54. <https://doi.org/10.3917/geco1.145.0046>
- Bachkirova, T. (2018). Developing a knowledge base of coaching : Questions to explore. In T. Bachkirova, G. Spence, & D. Drake (Eds), *The SAGE Handbook of Coaching* (pp. 23–41). SAGE Publications.
- Bachkirova, T., & Borrington, S. (2020). Beautiful ideas that can make us ill : Implications for coaching. *Philosophy of Coaching : An International Journal*, 5(1), 9–30. <https://doi.org/10.22316/poc/05.1.03>
- Chouki, M., & Persson, S. (2016). Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : Un levier pour le mentorat informel ? *Management & Avenir*, 88(octobre), 155–177. <https://doi.org/10.3917/mav.088.0155>
- EMCC, AC, & *et al.* (2021). *Global code of ethics*.
- Fatien Diochon, P., & Nizet, J. (2019). Re-embedding leadership development : Exploring power dynamics to understand the insensitivity of coaching programs to organizational contexts. *Leadership*, 15(5), 603–620. <https://doi.org/10.1177/1742715018824442>
- Fatien, P., Louis, D., & Islam, G. (2022). Neutral In tensions : Navigating Neutrality in Coaching. *Journal of Management Studies, Online Fir*. <https://doi.org/10.1111/joms.12883>
- Fatien, P., Moreau, F., Dubern, M., & Atten, B. (2023). Penser l'émancipation dans le coaching : Composer avec les nœuds d'un système contraint de tensions. *Revue Française de Gestion*, 49(308), 37–54. <https://doi.org/10.3166/rfg.308.37-54>
- Gagnon, S., & Collinson, D. (2014). Rethinking Global Leadership Development Programmes : The Interrelated Significance of Power, Context and Identity. *Organization Studies*, 35(5), 645–670. <https://doi.org/10.1177/0170840613509917>
- Gannon, J. M. (2021). Applying the lens of social movements to coaching and mentoring. *Philosophy of Coaching : An International Journal*, 6(1), 5–29. <https://doi.org/10.22316/poc/06.1.02>
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2020). Coaching With Artificial Intelligence : Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106–126. <https://doi.org/10.1177/1534484320982891>
- Hurlow, S. (2022). Revisiting the relationship between coaching and learning : The problems and possibilities. *Academy of Management Learning & Education*, 21(1), 121–138. <https://doi.org/10.5465/amle.2019.0345>
- Jullien, F. (2008). *De l'universel, de l'uniforme, du commun, et du dialogue entre les cultures*. Fayard.
- Liu, H. (2022). How we learn whiteness : Disciplining and resisting management knowledge. *Management Learning*, 53(5), 776–796. <https://doi.org/10.1177/13505076211061622>
- Marquis, N. (2025). Le succès du coaching, miroir des sociétés individualistes. *Carnet Psy*, 4(279), 31–33.
- Mignolo, W. D. (2009). Epistemic Disobedience, Independent Thought and Decolonial Freedom. *Theory, Culture & Society*, 26(7–8), 159–181. <https://doi.org/10.1177/0263276409349275>
- Nizet, J., & Fatien Diochon, P. (2012). Comprendre les ambiguïtés du coaching, à l'éclairage du fonctionnalisme. *Annales Des Mines - Gérer et Comprendre*, 110(4), 24. <https://doi.org/10.3917/geco.110.0024>
- Paul, M. (2021) *Une société d'accompagnement Guides, mentors consultants, conseillers coaches : Comment en est-on arrivé là ? Raisons et Passions*
- Rappin, B. (2024). *Les enjeux anthropologiques du coaching*. Ovidia.
- Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2018). Benevolent discrimination : Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives : *Organization*, 26(3), 371–390. <https://doi.org/10.1177/1350508418812585>
- Salman, S. (2021). *Aux bons soins du capitalisme—Le coaching en entreprise*. Presses de Sciences Po.
- Shoukry, H., & Cox, E. (2018). Coaching as a social process. *Management Learning*, 49(4), 413–428. <https://doi.org/10.1177/1350507618762600>
- Shoukry, H., & Fatien, P. (2024). That's political ! A Freirean perspective towards coaching as a social practice. *Management Learning*, 55(1), 17–40. <https://doi.org/10.1177/13505076231189776>
- Stoeger, H., Balestrini, D. P., & Ziegler, A. (2021). Key issues in professionalizing mentoring practices. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1483(1), 5–18. <https://doi.org/10.1111/NYAS.14537>
- Stokes, P., Fatien Diochon, P., & Otter, K. (2020). "Two sides of the same coin ?" Coaching and mentoring and the agentic role of context. *Annals of the New York Academy of Sciences*, nias.14316. <https://doi.org/10.1111/nias.14316>
- Tronto, J. C. (2010). Creating Caring Institutions : Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*, 4(2), 158–171. <https://doi.org/10.1080/17496535.2010.484259>
- Vernazobres, P. (2006). Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XIII(27), 176. <https://doi.org/10.3917/RIPS.027.0176>